



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**TRABAJO DE FIN DE GRADO: UN ANÁLISIS DE LA DIRECCIÓN DE
RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES**

**LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL PUESTO DE
DIRECTOR DE VENTAS**

Maika Osés Casado

DIRECTOR

Alberto Bayo Moriones

Pamplona-Iruña

13 de junio de 2014

RESUMEN EJECUTIVO

A lo largo del trabajo se estudian diferentes aspectos de la gestión de Recursos Humanos relacionados con el puesto de director de ventas, con el objetivo final de determinar en que consiste en realidad el desempeño del puesto y cuáles son las personas más adecuadas para ocuparlo.

Los principales puntos que se abordan son la descripción del puesto, el proceso de reclutamiento y selección de personal, la retribución correspondiente y la formación continua una vez que se accede al puesto.

La descripción del puesto se centra en las tareas a desarrollar, los conocimientos necesarios, el perfil, las habilidades, la formación y la experiencia que las empresas exigen a la persona que lo ocupe.

En el reclutamiento y selección se incluyen las técnicas utilizadas por las empresas para reclutar y seleccionar personal que se adecue al puesto y a los objetivos de la organización. También se estudian en este punto los métodos de búsqueda de empleo más utilizados.

Por último se analizan datos y estadísticas sobre la retribución que corresponde a un director de ventas.

PALABRAS CLAVE

Análisis del puesto

Director de ventas

Formación

Gestión de Recursos Humanos

Retribución

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.....	6
2.1. Tareas	7
2.2. Conocimientos necesarios	9
2.3. Perfil y habilidades del director de ventas	9
2.4. Formación	11
2.5. Otros aspectos relevantes al puesto	13
3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	15
3.1. Reclutamiento	15
3.1.1. Reclutamiento interno.....	15
3.1.2. Reclutamiento externo	16
3.2. Selección.....	20
4. RETRIBUCIÓN	21
4.1. Salario de un director de ventas	21
4.2. Comparación salarial con otros puestos	23
4.6. Retribución variable.....	30
5. LA FORMACIÓN CONTINUA DEL DIRECTOR DE VENTAS	32
6. CONCLUSIONES	34
7. BIBLIOGRAFÍA	36
8. ANEXOS	38

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente con la gestión de Recursos Humanos las organizaciones pretenden encontrar a los empleados más adecuados para cada puesto, que tengan la formación suficiente para desempeñar las tareas que le son encomendadas y desarrollar su trabajo de manera eficiente para alcanzar los fines de la compañía. Hoy en día, las empresas más exitosas son las que consideran que su capital humano es la parte más importante de la organización.

Por lo tanto, dada la importancia del departamento de Recursos Humanos en las empresas actuales, este trabajo de fin de grado analiza todos los aspectos relacionados con la gestión de Recursos Humanos para el puesto de director de ventas.

Para ello se estudian los aspectos más relevantes del puesto, como son las tareas que desarrolla un director de ventas, el perfil que debe tener, las habilidades, la formación y la experiencia que se requieren.

También vamos a abordar las técnicas de reclutamiento y selección más utilizadas por las organizaciones para buscar personas adecuadas para este puesto, así como los métodos que los individuos que buscan empleo utilizan más.

Estudiaremos la retribución aproximada que puede llegar a percibir un director de ventas, teniendo en cuenta la parte variable y la parte fija. Se analizará el salario de un director de ventas comparándolo con el salario que reciben otros puestos de diferente nivel jerárquico, y veremos cómo evoluciona la retribución que perciben en función de los años de experiencia.

Para poder desarrollar todos los conceptos relacionados con el puesto de un director de ventas, saber realmente cuáles son las tareas que deberá desarrollar y también los requisitos que se le exigen en las empresas para acceder al puesto, además de basarme en diferentes manuales de Recursos Humanos he querido incorporar datos reales de diferentes plataformas de búsqueda de empleo.

Para el apartado de descripción del puesto he recopilado de la plataforma de búsqueda de empleo Infojobs cuarenta ofertas de trabajo para puestos de director de ventas (todos los datos se adjuntan en el cuadro que se adjunta en anexos). La búsqueda la realicé el día 30 de abril y recopilé datos de ofertas de diferentes sectores industriales.

Para poder determinar cuáles son las técnicas de reclutamiento y selección más utilizadas por las empresas y los métodos a los que los individuos acuden para encontrar trabajo he tomado como referencia un informe realizado conjuntamente por Infoempleo y Adecco.

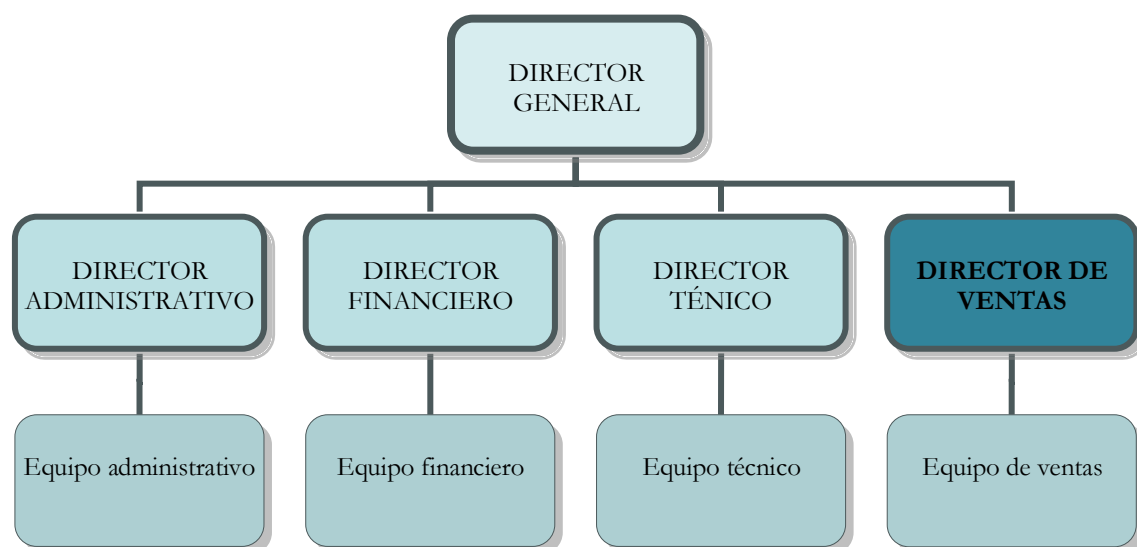
En el apartado de retribución además de utilizar datos de la plataforma de búsqueda de empleo infojobs también he utilizado la web tusalario.es, en la que se pueden encontrar diferentes estadísticas de salario para diferentes puestos de trabajo.

2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

La descripción de un puesto de trabajo consiste en analizar las funciones, tareas y actividades que se desarrollan en dicho puesto. Además se debe especificar la formación y experiencia necesaria y las características y el perfil de la persona que podría ocupar el puesto. En la descripción también deben aparecer detalladamente las obligaciones y habilidades que se precisan para el eficiente desempeño del puesto. En los puestos en los que se requiera la toma de decisiones por parte del trabajador será importante incluirlo, especificando también el alcance que pueden tener dichas decisiones dentro de la organización (Delgado, 2006; Peña, 1990).

En general un director de ventas tiene la función de planificar, dirigir, o coordinar el producto o servicio que se va a ofrecer al cliente. En un organigrama el director de ventas ocuparía el lugar que vemos en el Cuadro 1: dependerá del director general y tendrá a su cargo a todas las personas que formen el equipo de ventas.

Cuadro 1: Posición del director de ventas en el organigrama



Fuente: Elaboración propia

2.1. Tareas

El papel del director de ventas es alinear los recursos de ventas con los objetivos de la empresa y optimizar los recursos económicos y humanos. Su misión principal será dirigir un equipo humano con el objetivo de extraer la máxima rentabilidad y gestionar muy de cerca personalmente los clientes más valiosos.

A un director de ventas se le atribuirán tareas como planificar los programas de servicios de ventas y control y determinar lo que hay que hacer, cuándo y quién, así como revisar los registros e informes para proyectar las ventas, determinar tablas de precios y descuentos y preparar presupuestos.

Un director de ventas debe establecer objetivos a largo plazo y especificar las estrategias y acciones para alcanzarlos. Su trabajo también conlleva elaborar los planes y acciones a corto y medio plazo para conseguir los objetivos marcados por la empresa, diseñando las estrategias necesarias y supervisando su aplicación.

El director de ventas debe encargarse de investigar el mercado, previendo la evolución del mismo y anticipando las medidas necesarias para adaptarse a las nuevas inclinaciones y tendencias. De esta manera, con la información obtenida, fijará la política de precios, las condiciones de venta y los canales de distribución.

Otra de las tareas del director de ventas será llevar a cabo un control y seguimiento que permita descubrir a tiempo las desviaciones que se produzcan y tomar las medidas correctoras necesarias.

Un director de ventas tendrá siempre individuos que dependan de él, a los que tiene que saber motivar y dirigir. Una empresa sólo podrá sobrevivir si forma un equipo de ventas motivado y fidelizado, por ello es fundamental que el director de ventas tenga capacidad de liderazgo. La prioridad de un director de ventas es formar equipo y saber que el éxito reside en que todos los vendedores de su equipo alcancen los objetivos propuestos. Además el director de ventas debe tener en cuenta que cada uno de los miembros de su equipo de ventas necesitará motivaciones diferentes, por lo que debe conocerlos bien para saber cómo motivarlos. *“La estandarización en motivación no funciona”* (Jordana, 2010).

Las obligaciones que tendrá como líder de equipo serán: supervisar a los gerentes de ventas que estén a su cargo, atribuir objetivos claros y alcanzables a cada vendedor y organizar las tareas que debe llevar a cabo cada persona que está a su cargo.

En una entrevista realizada por Carlos Carrasquedo publicada en Estrategia Magazine a una directora de ventas, ella comenta:

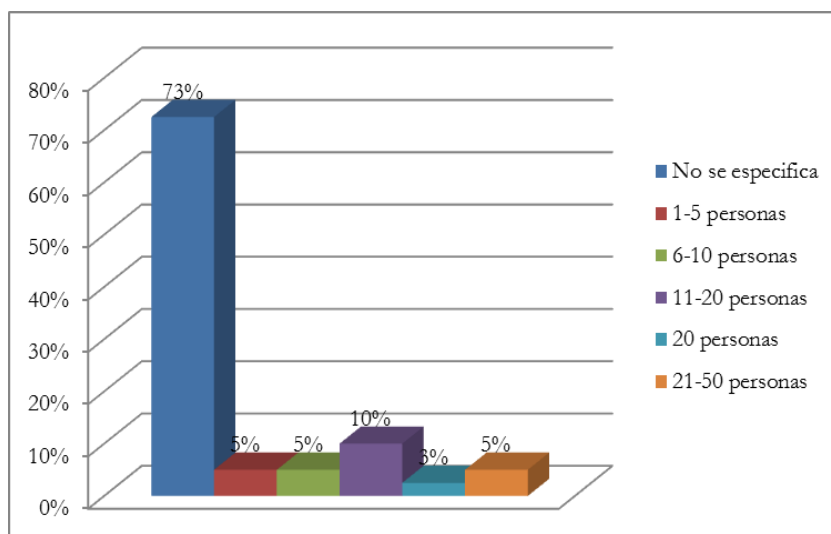
“Cuando se vende un artículo, los productos, los precios e incluso los servicios son muy similares. En una situación tan competitiva como esta, el vendedor es la diferencia, por lo tanto, administrar a los vendedores es todo un reto, ya que cada uno es diferente, por ello, el conocerlos bien es la clave.”

“Debemos saber lo que los hace reaccionar, para así poder dirigirlos y motivarlos hasta su nivel óptimo”.

“Creo que los directores de ventas deben salir con sus vendedores a visitar clientes, comer con ellos, así como aconsejarlos para que pasen el mayor tiempo posible interactuando con sus clientes”

Como podemos ver en el Gráfico 1, el 73% de las ofertas de trabajo encontradas en infojobs no informan del número de personas que deberá dirigir el director de ventas que acceda al puesto, aunque vemos que la mayoría de las ofertas, en las que sí encontramos dicha información, deberán dirigir a unos 15-20 comerciales (10%).

Gráfico 1: Número de personas que tendrá el director de ventas a su cargo



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Infojobs

En todo caso el número de personas que formen el equipo de ventas de una empresa dependerá del tamaño de la organización y del producto o servicio que comercialice. Es lógico que en empresas grandes exista un equipo de ventas mayor que en empresas pequeñas, y que existan productos y servicios que necesiten mayores esfuerzos de comercialización que otros.

En cuanto a la tarea principal que se detalla en cada una de las ofertas de Infojobs, las más citadas son las siguientes:

Consecución de las ventas, realización de presupuestos y promociones, elaboración y aplicación de estrategias comerciales, aplicación de las políticas y del modelo comercial ya definido, potenciación de las ventas en la zona, recuperación de clientes, aportación de la cartera de clientes y gestión de la cartera existente, responsabilizarse de un cliente en fase de expansión, desarrollo del mercado internacional, desarrollo de nuevos mercados para los productos, búsqueda, selección, formación, motivación y control del equipo comercial, etc. Quizá de todas las tareas numeradas anteriormente la más demandada por las empresas para ser desarrollada por el director de ventas es la de liderar al equipo de ventas.

2.2. Conocimientos necesarios

Resulta necesario para desarrollar su actividad conocer a los clientes para poder proporcionarles lo que realmente necesitan, realizando evaluaciones de las necesidades del cliente, evaluaciones de satisfacción, etc. Primero se ha de fidelizar a los clientes actuales y segundo, captar nuevos clientes. Además de resolver sus quejas con respecto a ventas y servicio.

Un director de ventas debe tener conocimientos en ventas y marketing, para desarrollar los métodos de promoción y venta de productos o servicios, llevar a cabo estrategias de marketing mediante demostraciones de productos, técnicas de venta y sistemas de control de ventas.

En cuanto a administración y gestión es necesario tener conocimientos en planificación estratégica, asignación de recursos y métodos de producción y coordinación de personas y recursos. Además deberá tener conocimientos sobre diferentes áreas de economía y contabilidad, formación sobre las principales prácticas financieras, la banca y el análisis y la presentación de datos financieros económicos y contables.

El director de ventas debe formar y mantener un equipo de ventas competitivo, por ello tendrá que conocer los principios y procedimientos para la contratación de personal, selección, formación, compensación, relaciones laborales y negociación.

Otro requisito imprescindible serán los idiomas, sobre todo inglés, que le permitirá comunicarse de manera clara con clientes, proveedores, competidores etc.

2.3. Perfil y habilidades del director de ventas

Quien ocupe el puesto debe ser fiable, puesto que debe ser una persona que trasmita confianza, que sea responsable y que cumpla con sus obligaciones.

El trabajo requiere establecer y mantener metas de logro personal desafiantes, además de iniciativa para asumir responsabilidades y desafíos. En este puesto es necesario ser persistente al enfrentarse a los obstáculos que se presenten. Debe ser una persona que se entregue plenamente a su trabajo y que además esté dispuesto a mantener una relación a largo plazo con la empresa. En la entrevista realizada por Carlos Carrasquedo, a la que ya hemos hecho referencia anteriormente la directora de ventas entrevistada dice:

“Para ser feliz como director de ventas debemos amar los retos, ya que son el pan nuestro de cada día”. “Debemos ser lo suficientemente fuertes para reponernos cuando un cliente nos da la espalda, también debemos ser creativos, para resolver por nuestra cuenta los problemas; así como motivadores para fijarnos metas altas, y luchar para alcanzarlas”

Es un trabajo que requiere mantener la compostura, mantener las emociones bajo control y controlar la ira, incluso en situaciones muy difíciles.

Tiene que ser una persona que sepa aceptar críticas y tratar con calma y eficacia las situaciones de estrés, además se requiere ser flexible y estar abierto al cambio, ya sea positivo o negativo.

En el informe de Carlos Jordana, *Los retos del jefe de ventas*, explica el gran parecido que existe entre el perfil de un buen director de ventas y el de un entrenador de fútbol:

“El perfil actual del jefe de ventas se asemeja bastante al de un buen entrenador de fútbol: le apasiona su deporte (las ventas), tiene visión estratégica del partido (el mercado), conoce a la perfección a sus jugadores (sus vendedores) y conoce en qué posición puede y debe jugar cada uno (estrategia y táctica), con una diferencia, que también sale al campo para marcar goles con los clientes clave.”

Un buen director debe saber hablar con otros para transmitir información de manera eficaz, escuchar atentamente lo que otras personas están diciendo, haciendo preguntas según proceda y sin interrumpir en momentos inapropiados. Deberá ser capaz de estudiar las reacciones de los demás, entender por qué reaccionan como lo hacen y persuadir a otros a cambiar de opinión. Algo muy importante, en lo que realmente debe destacar un director de ventas es en saber influir en los demás para convencerlos o cambiar su forma de pensar y conseguir que sean clientes de la empresa. Tiene que ser una persona que tenga capacidad de comunicar información e ideas con claridad por escrito para que otros puedan entender, así como leer y entender la información e ideas presentadas por escrito. Debe existir buena comunicación con supervisores, compañeros y subordinados, así como con personas de fuera de la organización como los clientes, el público, el gobierno y otras fuentes externas.

En este tipo de puestos se necesita ser un hábil comunicador, saber comunicar con claridad y eficacia ideas planes, proyectos y metas.

Para ser director de ventas es necesario saber usar la lógica y el razonamiento para identificar las fortalezas y debilidades de soluciones alternativas. Deberá ser una persona que sepa estudiar las diferentes decisiones que debe tomar, elegir la más adecuada, y desarrollar formas creativas de resolver problemas.

El director de ventas tiene que saber llevar a cabo el desarrollo y la creación de equipos, fomentando la confianza mutua, el respeto y la cooperación entre los miembros del equipo. Además, el trabajo en equipo conlleva compartir información, estar abierto a la discusión, saber escuchar y ser receptivo a otras ideas. Es definitiva, crear un ambiente participativo en el que las personas puedan exponer con libertad sus opiniones e ideas.

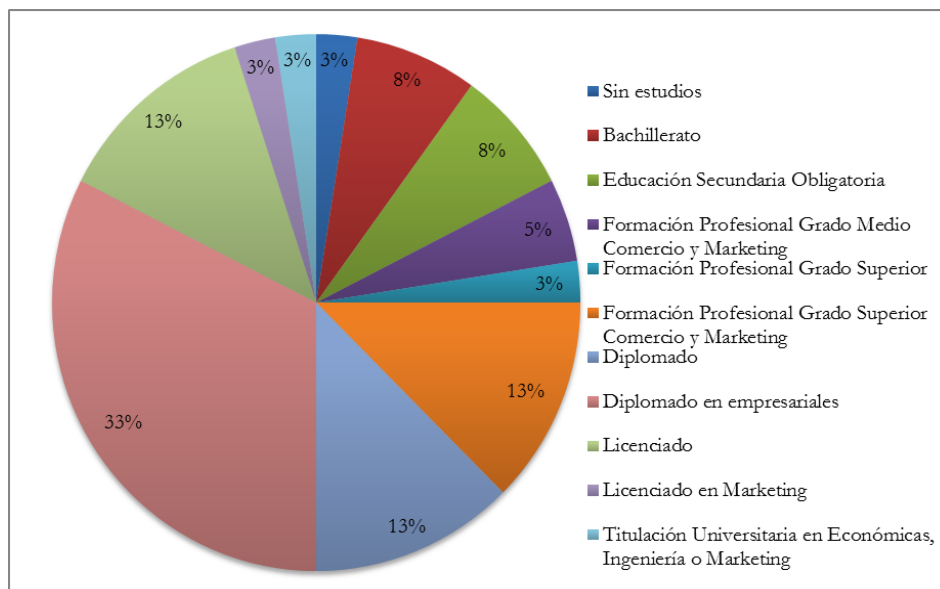
Como ya se ha dicho anteriormente, es muy importante que un director de ventas sepa desarrollar habilidades de liderazgo y motivación. Para ello es necesario, en primer lugar, estar seguro de sí mismo. Es primordial que un director de ventas viva su actividad con pasión para poder motivar a su equipo, y además es importante que él crea y confíe en sus vendedores y reconozca sus logros.

2.4. Formación

Para este puesto conviene haber cursado una licenciatura o un grado que contenga conocimientos relacionados con las habilidades explicadas anteriormente, como puede ser, Licenciatura en Empresariales o en Económicas, o Grados como Administración y Dirección de Empresas o Economía.

Si nos fijamos en las ofertas de trabajo que se publican en infojobs, en el Gráfico 2 vemos que el 33% de las ofertas estudiadas exigen para acceder al puesto haber realizado una Diplomatura en Empresariales, aunque también destacan las empresas que exigen estudios como Formación Profesional de Grado Superior de Comercio y Marketing (13%), Diplomados (13%) o Licenciados (13%) sin especificar especialización.

Gráfico 2: Estudios que exigen las empresas a la persona que quiera acceder al puesto de director de ventas



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Infojobs

Además de esta formación se requieren conocimientos de planificación de estrategias comerciales, canales de distribución, conocer a fondo los productos o servicios que ofrece la empresa, el mercado al que van dirigidos, y la competencia a la que se enfrenta la empresa.

En cuanto a los sistemas de información es imprescindible para llevar a cabo las tareas de director de ventas saber trabajar con aplicaciones informáticas. En la actualidad la informática se encuentra en todas las áreas de una empresa: en el área de ventas para analizar datos de ventas, realizar estadísticas y utilizar software de gestión de contactos, para mantener actualizada una larga lista de contactos. Tendrá que saber utilizar bases de datos como Microsoft Access, para poder consultar información rápidamente, hojas de datos de Microsoft Excel y software de correo electrónico para estar en contacto con los diferentes grupos de la organización, con los clientes, etc. En general deberá, tener conocimiento y experiencia en el manejo de Microsoft Office.

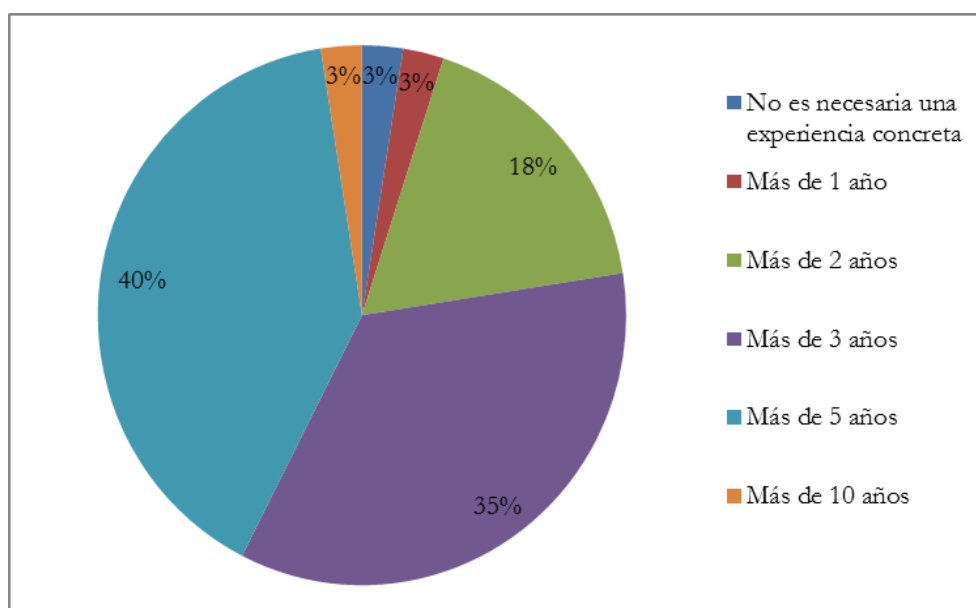
Podemos ver en el Cuadro A1 adjuntado en anexos que las empresas además de exigir unos estudios mínimos también exigen una serie de conocimientos necesarios en diferentes áreas:

Para algunas de las empresas es imprescindible tener conocimientos del sector en el que desarrollan su actividad, pero otras saber dirigir equipos o tener habilidades de negociación, técnicas de venta, dominar Microsoft office, y en cuanto a idiomas la mayoría de las empresas exigen dominio del inglés.

En general un director de ventas necesita gran cantidad de habilidades para el desarrollo de su puesto, y muchas de ellas sólo pueden adquirirse con la experiencia.

En las ofertas de trabajo de infojobs, quizá lo más llamativo es que en el 40% se requiere una experiencia mínima de más de cinco años en puestos de características similares, y en el 35% más de tres años de experiencia (Gráfico 3), por ello podemos determinar que la experiencia será uno de los requisitos más importantes que tendrán en cuenta las empresas a la hora de seleccionar a los candidatos.

Gráfico 3: Años de experiencia que solicitan las empresas a los candidatos para el puesto de director de ventas



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Infojobs

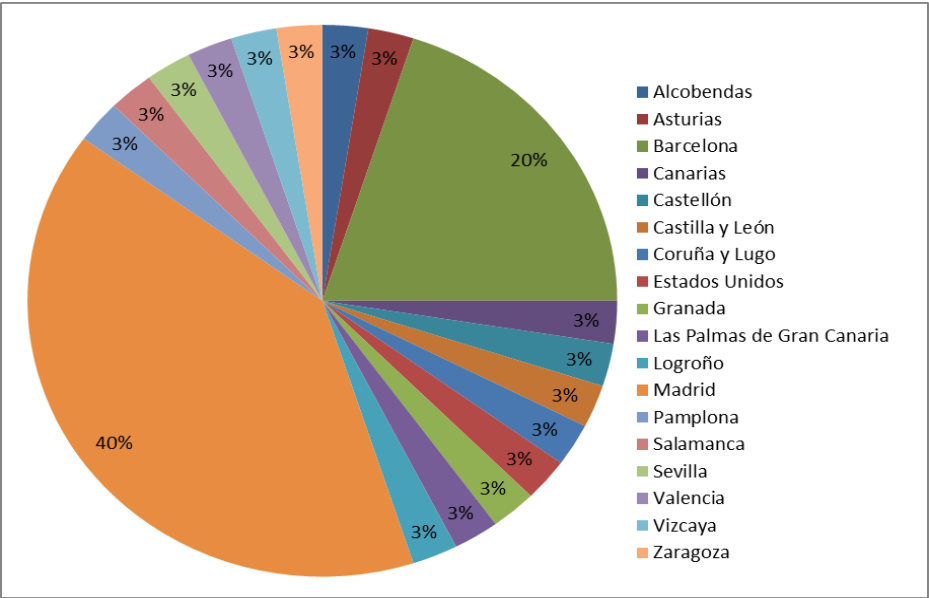
2.5. Otros aspectos relevantes al puesto

Otros aspectos relevantes recopilados de la plataforma de empleo infojobs son la ubicación de las ofertas de director de ventas y el tipo de contrato que ofrecen las empresas para este puesto.

En cuanto a la ubicación podemos ver en el Gráfico 4 que la mayor parte de los puestos que se ofertan son para ser ocupados en Madrid (40% de los puestos ofrecidos) y

Barcelona (20%de los puestos ofrecidos). Esto es debido a que ambas ciudades cuentan con grandes centros de trabajo, por lo que no es algo que nos extrañe.

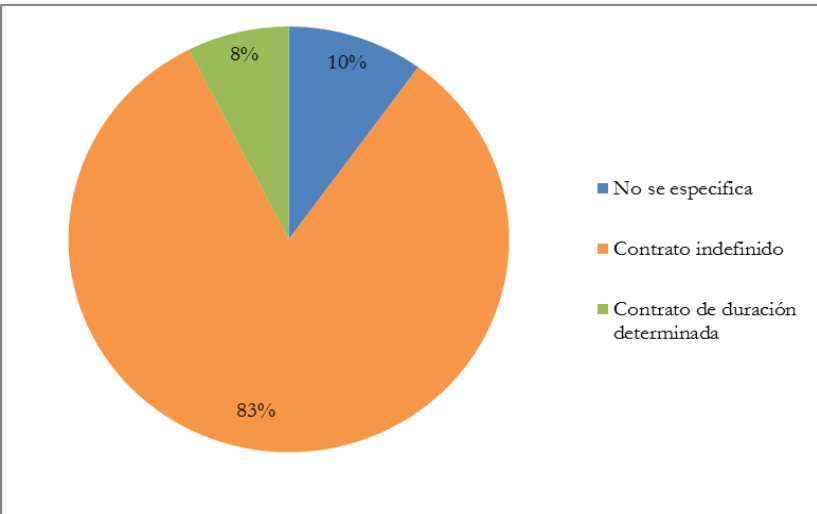
Gráfico 4: Ubicación de los centros de trabajo que buscan personal para el puesto de director de ventas



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Infojobs

El tipo de contrato (Gráfico 5) que se ofrece en la mayor parte de las ofertas es indefinido (83%). Podemos suponer que las organizaciones buscan personas que se sientan parte de la empresa, y con las que mantener relaciones duraderas.

Gráfico 5: Tipos de contrato que las empresas ofrecen para el puesto de director de ventas



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Infojobs

El sector al que se dedican las diferentes empresas es muy variado, encontramos de todos ellos porque casi todas las empresas, sean del sector que sean, necesitan una persona encargada de las tareas que lleva a cabo el director de ventas.

3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El objetivo del reclutamiento es dar a conocer que la empresa necesita cubrir un determinado puesto de trabajo para atraer a los candidatos que cumplen con los requisitos del puesto. La selección consiste en recopilar toda la información de los solicitantes y decidir cuáles son los que podrían cubrir de forma más adecuada el puesto (Ortuño, 2007).

El reclutamiento y la selección del director de ventas de una organización puede ser uno de los aspectos más delicados de una empresa, puesto que de esta decisión dependerá en gran medida el rendimiento comercial de la empresa.

3.1. Reclutamiento

Para comenzar con el reclutamiento conviene distinguir entre captación interna y externa.

3.1.1. Reclutamiento interno

La captación interna consiste en buscar a la persona más adecuada para el puesto entre los trabajadores que ya forman parte de la empresa (Jiménez, 2007). La captación interna es más económica en tiempo y en dinero que la externa, y lo más importante es que el trabajador ya conoce la empresa y su cultura organizativa, por lo que quizás se siente más comprometido con la empresa. Además, la formación que ha adquirido el trabajador durante su estancia dentro de la empresa es aprovechada por la propia organización. Con este tipo de captación se incrementa de manera indirecta el compromiso y la motivación de todos los trabajadores de la empresa. Uno de los inconvenientes que pueden surgir es que al no entrar gente nueva en la empresa no se incorporan ideas nuevas y esto puede llegar a frenar el cambio y la innovación. También puede ocurrir que dentro de la empresa no se encuentre personal con las capacidades y conocimientos que se requieren para el puesto.

Para llevar a cabo el reclutamiento interno, la empresa puede anunciar la existencia del puesto vacante en los tablones de anuncios de la empresa, mediante intranet o con la comunicación en cascada, en la que los superiores informan a su equipo de trabajadores que existe un puesto vacante. Puede darse el caso de que la organización no quiera comunicar a todos los trabajadores de la empresa la información, entonces elegirá a varios candidatos para comunicárselo de forma privada. Este método no es muy aconsejable

debido a que actualmente es muy importante que exista transparencia dentro de las organizaciones.

3.1.2. Reclutamiento externo

La captación externa consiste en buscar personas para cubrir el puesto vacante fuera de la empresa, es decir, cubrir la vacante con personas que no han trabajado hasta ahora dentro de la organización (Cárdenas, 1987). Una de las ventajas de la captación externa es que al integrar personal nuevo en la empresa se produce una incorporación de ideas diferentes y nuevas que pueden dar lugar a procesos de cambio y a mejoras en innovación. Además, la organización puede de esta manera aprovecharse de la formación del nuevo personal adquirida en otra empresa o por él mismo. El mayor inconveniente del reclutamiento externo es que es más caro y que conlleva más tiempo que el reclutamiento interno. También se considera menos seguro porque los candidatos al puesto son desconocidos para la empresa. Además, puede provocar frustración en el personal actual de la organización, puesto que se ha preferido contratar a alguien de fuera de la empresa.

Una de las principales técnicas de reclutamiento externo es la consulta de los archivos de candidatos. Estos archivos contienen los currículos de candidatos que no han sido escogidos en reclutamientos anteriores y de candidatos que se han presentado espontáneamente en la empresa para buscar trabajo antes de que la plaza estuviese vacante.

Otra de las técnicas utilizadas es la búsqueda de candidatos que han sido presentados por empleados de la empresa. Es una técnica de bajo coste y cuenta con la ventaja de que los nuevos candidatos ya tienen información sobre la organización y sobre el puesto vacante, puesto que el empleado que los presenta la ha transmitido. También las organizaciones pueden contactar con sindicatos y asociaciones para la búsqueda de candidatos adecuados.

Una buena fuente de reclutamiento externo será ponerse en contacto con universidades, escuelas y centros de integración empresa-escuela para transmitir el proceso de reclutamiento que se va a iniciar en la empresa y que las propias universidades puedan presentar candidatos para el puesto. Con estas organizaciones también podrían firmar acuerdos de colaboración para llevar a cabo conferencias y charlas con el objetivo de trasladar información sobre la empresa y describir el puesto de trabajo que se encuentra vacante.

Otra de las técnicas más habituales es la publicidad, sobre todo mediante anuncios de prensa informando del puesto para el que se buscan candidatos (Alcaide, 1996).

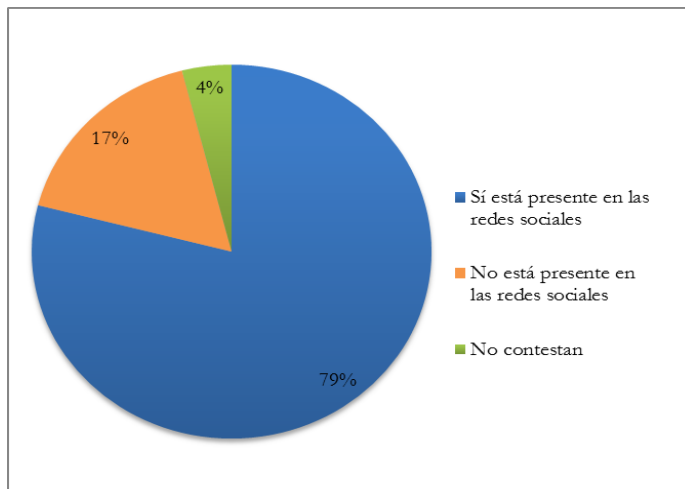
Una de las técnicas de reclutamiento externo más caras pero también más eficaces es acudir a agencias de reclutamiento que se encargan de todo el proceso. Actualmente existen muchas organizaciones especializadas en reclutamiento de personal, que pueden proporcionar a la empresa personal de todos los niveles (alto, medio y bajo).

Muchas organizaciones acuden a Empresas de Trabajo Temporal, que son empresas que ponen a disposición de otra empresa (que necesita personal) trabajadores contratados por ella. Generalmente estos contratos son temporales y podemos decir que la Empresa de Trabajo Temporal hace de intermediaria entre empresas y trabajadores (Reche, 2000).

El gran avance de las Tecnologías de la Información ha provocado que cada vez más empresas las utilicen para reclutar personal, es lo que se denomina Reclutamiento 2.0. Consiste en que empresas y candidatos se pongan en contacto a través de internet, sobre todo mediante portales de empleo y redes sociales. Existen multitud de portales de empleo en los que las empresas exponen los puestos de trabajo que necesitan cubrir, algunas de ellas son Infojobs, Buscojobs, Infoempleo, Jobsket, Quieroempleo etc. También son muy utilizadas las redes sociales, tanto profesionales como personales (Rojas, 2010; González, 2005). Estas técnicas de reclutamiento tienen un bajo coste y posibilitan acceder a muchos candidatos, además son métodos rápidos. De esta manera la comunicación es directa entre las empresas y los candidatos, las organizaciones tienen mayor acceso a información de los posibles candidatos y estos también pueden obtener información más detallada sobre los puestos vacantes y sobre las compañías. Además, el nivel de calidad de los candidatos que pueden encontrarse con el Reclutamiento 2.0 es muy alto. Uno de los inconvenientes es que es imprescindible tener conocimientos online y todavía hay candidatos que no tienen dichos conocimientos.

El informe de 2013 de INFOEMPLO y ADECCO nos proporciona la siguiente información sobre las redes sociales y el mercado de trabajo. Este informe ha sido realizado a partir de una encuesta dirigida, por una parte, a empresas, y por otra parte, a personas que están actualmente en situación de búsqueda de empleo.

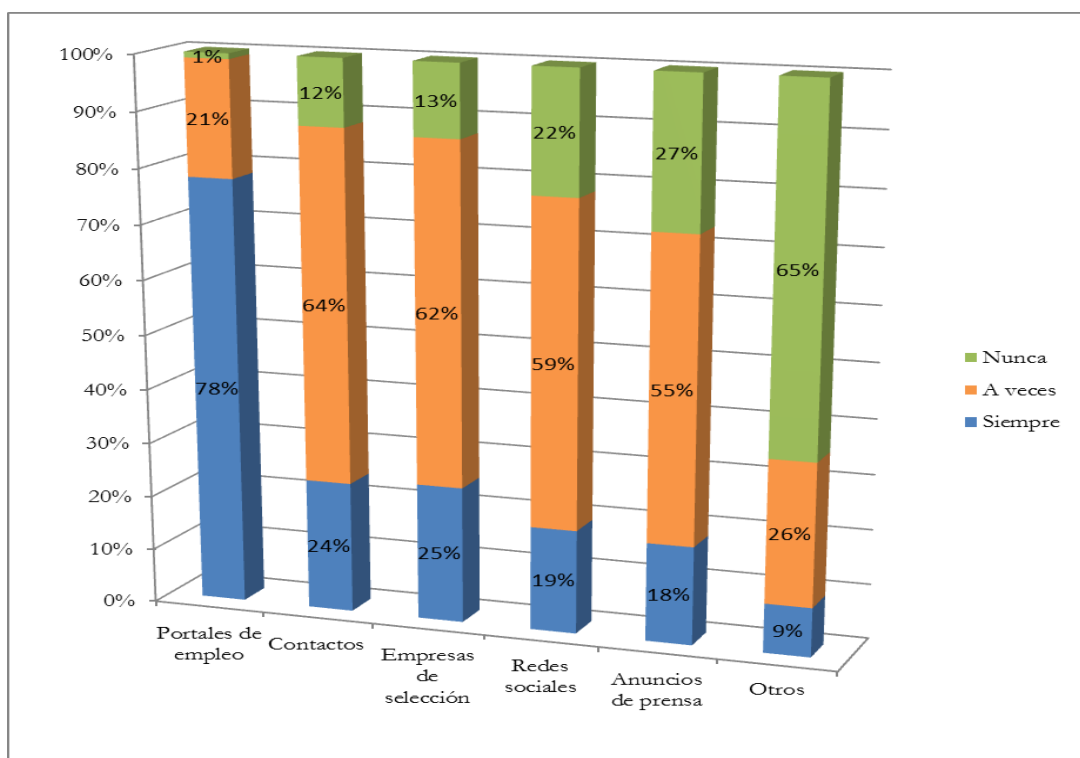
Gráfico 6: Presencia de las empresas en los portales de empleo y en las redes sociales



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del informe de 2013 de INFOEMPLEO Y ADECO

Las empresas se involucran cada vez más con las nuevas técnicas de reclutamiento de personal online. Podemos ver en el Gráfico 6 que el 79% de las empresas encuestadas está presente de alguna forma en las redes sociales y en los portales de búsquedas de empleo, sin embargo todavía un 20% no está presente en ellas.

Gráfico 7: Medios más habituales de búsqueda de empleo



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del informe de 2013 de INFOEMPLEO Y ADECO

Según el informe, los métodos de búsqueda de empleo más habituales son los que aparecen en el Gráfico 7. El 78% de los encuestados acude a buscar trabajo a los portales de empleo siempre, el 21% los utiliza a veces y el 1% no los ha utilizado nunca. Las agencias de selección son utilizadas por el 25% de los encuestados siempre, por el 62% a veces y un 13% no ha acudido nunca a buscar trabajo a una agencia de selección. El 24% de los encuestados buscan trabajo mediante contactos siempre, el 64% a veces y el 12% nunca. Las redes sociales son utilizadas por el 19% de los encuestados siempre, por un 59% a veces y por un 22% nunca. El 18% lo hace a través de anuncios de prensa siempre, el 55% a veces busca trabajo en prensa y el 27% nunca. En general, según este informe el método de búsqueda de empleo más utilizado por los encuestados son los portales de empleo.

En mi opinión, para buscar candidatos para el puesto de director de ventas la empresa tendría que recurrir a la captación externa porque para este puesto se requiere gran experiencia y formación: por ello, será difícil encontrar al candidato adecuado dentro de la organización.

De entre todas las técnicas de captación externa anteriormente citadas las más utilizadas por las organizaciones para reclutar personal para el puesto de director de ventas son la consulta de los archivos de candidatos, los anuncios en prensa y la publicación de ofertas en portales de empleo. La consulta de los archivos puede ser efectiva si se trata de una empresa a la que con frecuencia acuden personas espontáneamente a entregar currículos de los que se puede extraer una buena información sobre la formación y la experiencia de los candidatos. Los anuncios en prensa y los portales de empleo son adecuados porque permiten llegar a un gran número de candidatos. En los anuncios en prensa las personas que crean estar capacitadas para el puesto se pondrán en contacto con la empresa y en los portales de empleo ocurrirá lo mismo, por ello en ambos casos será fácil la comunicación entre los candidatos y la organización. En cuanto a los portales de empleo cabe destacar que para la realización de este trabajo he podido encontrar gran cantidad de ofertas para puestos de director de ventas, por lo que existe evidencia de que muchas organizaciones optan por utilizar esta técnica de reclutamiento. Quizá la mejor opción sería llevar a cabo el reclutamiento de candidatos para el puesto de director de ventas mediante una combinación de las tres técnicas anteriores, de manera que se puedan complementar todas ellas. Así, la organización podrá atraer candidatos de diversa índole pero con las características y requerimientos que se exigen a la persona que ocupe el puesto.

Para puestos en los que se requiere una gran formación es bueno ponerse en contacto con universidades, puesto que en ellas se encuentran candidatos muy formados en distintas especialidades. Sin embargo, no sería la mejor opción para buscar candidatos que ocupen el puesto de director de ventas, puesto que, como hemos visto anteriormente, la mayoría de las empresas exigen para acceder a este puesto de tres a cinco años de experiencia. También es lógico descartar acudir a una Empresa de Trabajo Temporal porque en estas empresas se contratan trabajadores para cortos periodos de tiempo, algo que no es compatible con el puesto de director de ventas, ya que para desarrollar el trabajo eficazmente es aconsejable e imprescindible en algunos casos mantener una relación a largo plazo con la empresa.

3.2. Selección

Una vez recopilada la información de los candidatos al puesto es necesario llevar a cabo el proceso de selección de personal para determinar cuáles son de entre los solicitantes los que mejor cumplen los requisitos del puesto. Para ello pueden utilizarse diversas técnicas (Díaz, 2003).

La técnica más utilizada para la selección de personal es la entrevista. Se analizan las características personales, las motivaciones y los intereses del candidato. Hay diferentes tipos de entrevistas: Las entrevistas no dirigidas, en las que el entrevistado tiene libertad para expresarse por sí mismo; la entrevista profunda, con preguntas relacionadas con el empleo, pero que permitan al entrevistado contestar ampliamente lo que él considere; y la entrevista estandarizada, que consiste en realizar al entrevistado preguntas muy detalladas (Catalá, 1991).

Otra técnica son los test de selección de personal, que sirven para averiguar si una persona es adecuada a las características de un puesto de trabajo determinado. Podemos destacar cuatro tipos de pruebas: Las pruebas proyectivas tienen como objetivo predecir cuál será en comportamiento futuro de una persona; las pruebas de aptitudes tratan de comprobar si el candidato tiene las aptitudes necesarias para desarrollar el puesto de trabajo; las pruebas de nivel buscan conocer cuál es el nivel intelectual del candidato; mientras que las pruebas de personalidad sirven para conocer las características personales del candidato (Thierry, 1998).

Por último, hay que destacar las pruebas grupales de evaluación, en las que se observa a los candidatos interactuar con otras personas, para posteriormente analizar sus reacciones y comportamientos y determinar cómo se enfrentarán en el futuro a las diversas situaciones que se les presenten en su puesto de trabajo. Estas pruebas grupales son más conocidas

como dinámicas de grupo y normalmente nunca se utilizan para seleccionar o descartar a un candidato; además, siempre van acompañadas de otras pruebas. Las dinámicas suelen llevarse a cabo en grupos de cinco a ocho personas, en las que se plantean situaciones o problemas con el objetivo de que el grupo busque soluciones en equipo.

Para el puesto de director de ventas sería aconsejable llevar a cabo varias técnicas: En primer lugar podría realizarse una entrevista profunda a cada uno de los candidatos para averiguar cuáles son aquellos que seguirán en el proceso de selección y descartar los que no cumplen los requisitos del puesto. Yo elegiría este tipo de entrevista porque permite al entrevistador recoger información sobre una serie de preguntas, pero también servirá para estudiar las diferentes opiniones que exponga el candidato, ya que las preguntas son bastante abiertas y el entrevistado puede expresar su punto de vista ampliamente. En segundo lugar pueden realizarse diferentes test, sobre todo con pruebas proyectivas, para predecir cuál será el comportamiento del candidato en el futuro, y de aptitudes. Por último, para este puesto sería imprescindible realizar dinámicas de grupo y estudiar detalladamente las reacciones de cada uno de los candidatos, puesto que es imprescindible que un director de ventas sepa trabajar y buscar soluciones junto con su equipo comercial.

4. RETRIBUCIÓN

La retribución es la contraprestación que la organización entrega al trabajador a cambio de los servicios que desempeña en la empresa. En el Estatuto de los Trabajadores el salario se define como:

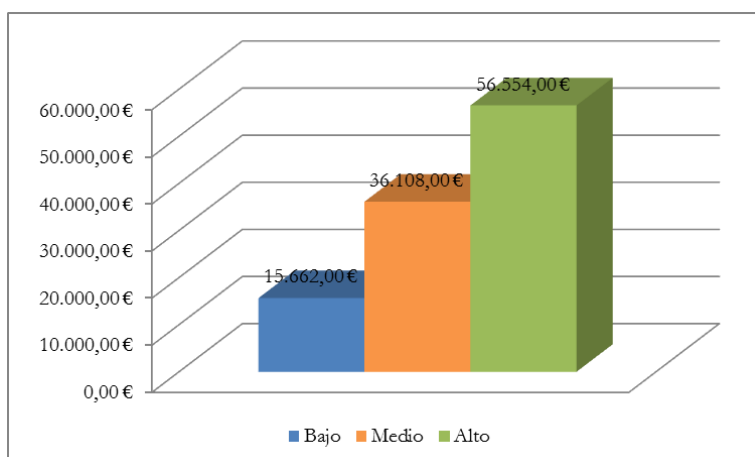
“La totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, sin discriminación por razón de sexo, en dinero o en especie, por la prestación profesional de sus servicios laborales, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los períodos de descanso computables como de trabajo.”

4.1. Salario de un director de ventas

Para saber cuál es aproximadamente el salario que cobra un director de ventas he consultado las estadísticas sobre salarios disponibles en la web www.infojobs.net y en www.tusalario.es.

En primer lugar vamos a analizar los datos salariales que se encuentran disponibles en infojobs.

Gráfico 8: Salario anual de un director de ventas

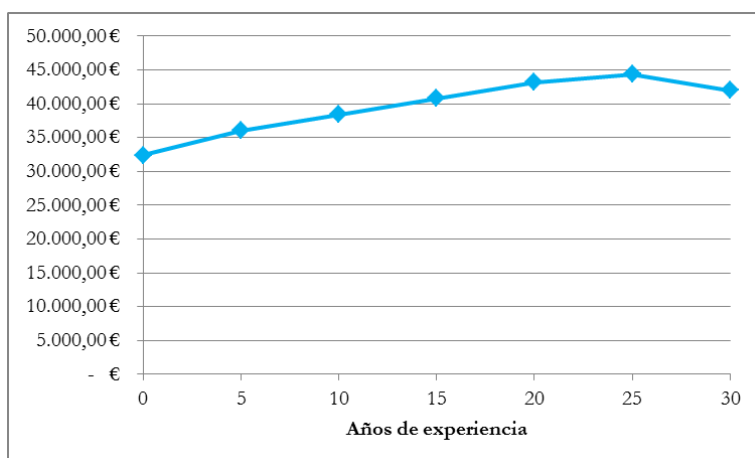


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Infojobs

Vemos en el Gráfico 8 que un salario comprendido entre 15.000 y 16.000 euros anuales se considera bajo para el puesto de un director de ventas, un salario entre 35.500 y 36.500 euros será un salario medio, y un salario entre 56.000 y 57.000 euros es un salario alto. Podemos ver que el salario adecuado para este puesto según infojobs sería de unos 36.000 euros anuales.

En segundo lugar vamos a analizar los datos que nos facilita la página web compara tu salario. En este caso podemos ver en el Gráfico 9 que el salario se determina en función de los años de experiencia laboral.

Gráfico 9: Salario anual de un director de ventas en función de los años de experiencia laboral



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Tusalarario

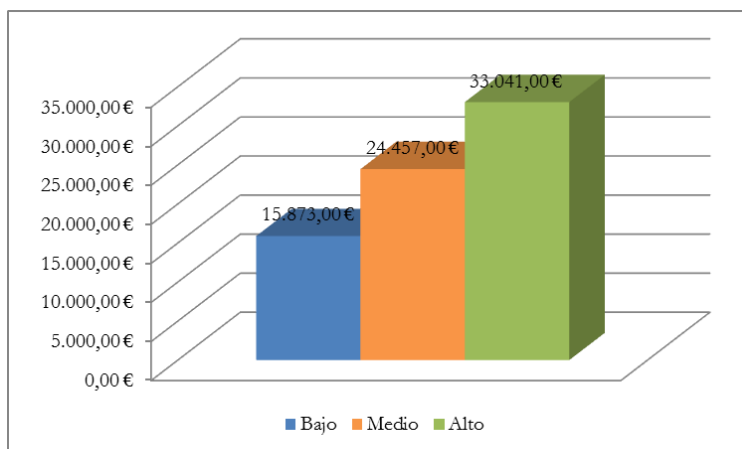
Para los directores de ventas que no tengan experiencia les corresponderá un salario aproximadamente de 32.400 euros, con cinco años de experiencia el salario será aproximadamente de 36.000 euros, con diez años 38.400 euros, con quince 40.800 euros, con veinte 43.200 euros, y con veinticinco 44.400 euros, a partir de este momento el salario comienza a disminuir.

4.2. Comparación salarial con otros puestos

Para poder llegar a una conclusión sobre el salario que recibe un director de ventas, lo compararemos con los datos que podemos obtener de un puesto que se encuentre en el mismo nivel de jerarquía, otro que se encuentre en un nivel superior y otro de un nivel inferior. Para el puesto del mismo nivel analizaré el salario de un director administrativo, para el de nivel superior el de un director general y para el de nivel inferior el de un agente comercial.

En Infojobs, para el puesto de director administrativo he encontrado los datos que se exponen a continuación.

Gráfico 10: Salario anual de un director de administración



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Infojobs

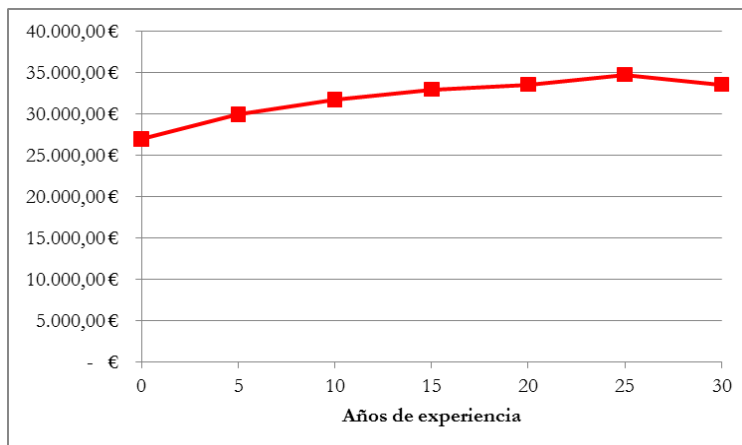
Como podemos ver en el Gráfico 10 un salario comprendido entre 15.000 y 16.000 euros es bajo para el puesto de un director administrativo, un salario entre 24.000 y 25.000 euros será un salario medio, y un salario entre 32.500 y 33.500 euros es un salario alto. Podemos ver que el salario adecuado para este puesto según infojobs sería de 24.500 euros anuales.

El salario bajo que se adjudica al puesto de director administrativo es el mismo que para un director de ventas, pero las siguientes bandas salariales varían bastante de un puesto a otro.

El salario medio es 10.000€ más bajo para el director administrativo que para el director de ventas y lo mismo ocurre con el salario alto.

En el Gráfico 11 podemos ver los datos que nos facilita la página web compara tu salario para este puesto.

Gráfico 11: Salario anual de un director de administración en función de los años de experiencia laboral



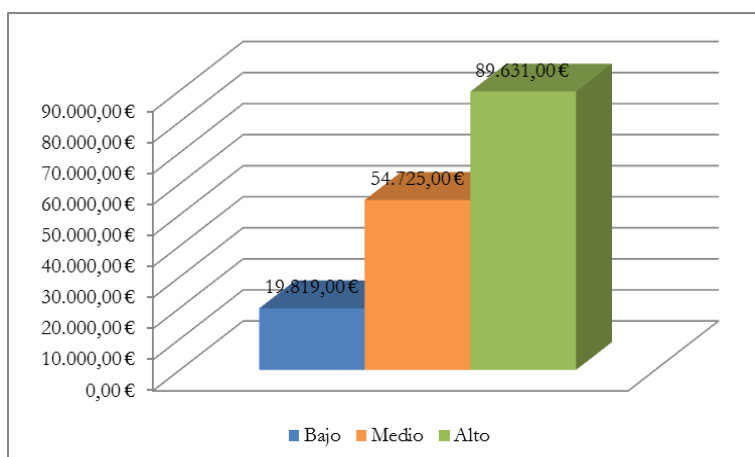
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Tusalarario

Para los directores de ventas que no tengan experiencia les corresponderá un salario aproximadamente de 27.000 euros, con cinco años de experiencia el salario será aproximadamente de 30.000 euros, con diez años 31.800 euros, con quince 33.000 euros, con veinte 33.600 euros, y con veinticinco 34.800 euros, a partir de este momento el salario comienza a disminuir.

En general podemos ver que el salario de un director administrativo es inferior al de un director de ventas aunque su nivel de jerarquía sea el mismo. Las diferencias de salario entre los puestos del mismo nivel jerárquico (director de ventas y director general) podrían deberse a que los ingresos de la empresas dependen en gran medida del trabajo que desempeñe el director de ventas, y por lo tanto podemos considerar que es un puesto muy importante para el éxito de la organización.

Los Gráficos 12 y 13 (Infojobs) nos informan del salario de un director general.

Gráfico 12: Salario anual de un director general



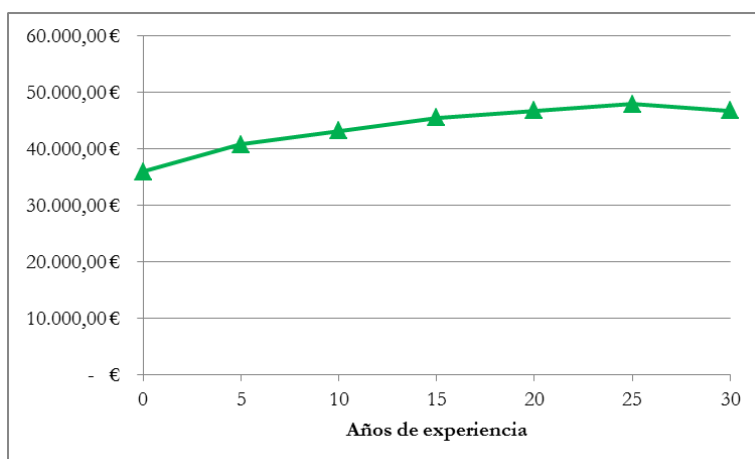
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Infojobs

Un salario comprendido entre 19.000 y 20.000 euros se considera bajo para el puesto de un director general, un salario entre 54.000 y 55.000 euros será un salario medio, y un salario entre 89.000 y 90.000 euros es un salario alto. Podemos ver que el salario adecuado para este puesto según infojobs sería de 55.000 euros anuales.

El salario bajo para un director general es casi el mismo que el de un director de ventas, pero el salario medio y el alto son el doble para el director general que para el director de ventas. Podemos decir que esto es coherente porque se trata de un puesto de nivel superior, en el cual se adquieren más responsabilidades, y en el que es necesario dirigir y coordinar eficazmente un equipo de trabajo mucho más amplio y complejo.

La página web compara tu salario nos facilita los datos que podemos ver en el Gráfico 13.

Gráfico 13: Salario anual de un director general en función de los años de experiencia laboral



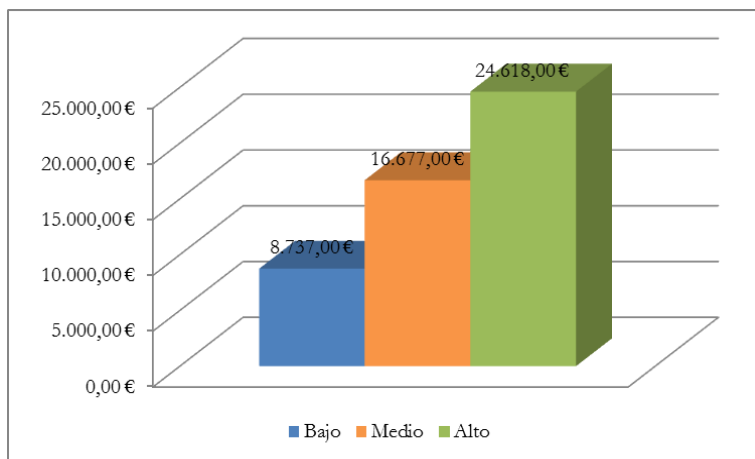
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Tusalarario

Para un director general que no tenga experiencia le corresponderá un salario aproximadamente de 36.000 euros, con cinco años de experiencia el salario será aproximadamente de 40.800 euros, con diez años 43.200 euros, con quince 45.600 euros, con veinte 46.800 euros, y con veinticinco 48.000 euros, a partir de este momento el salario comienza a disminuir.

Teniendo en cuenta la experiencia, el salario de un director general será siempre superior al de un director de ventas, aunque este último tenga más años de experiencia.

Para terminar con la comparación de salarios analizaremos el salario de un agente comercial que estará a las órdenes del director de ventas.

Gráfico 14: Salario de un agente comercial



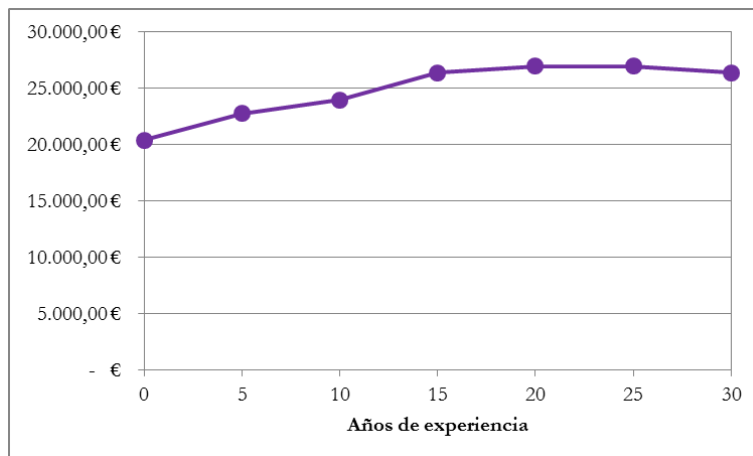
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Infojobs

En el Gráfico 14 vemos que un salario comprendido entre 8.000 y 9.000 euros se considera bajo para el puesto de un agente comercial, un salario entre 16.000 y 17.000 euros será un salario medio, y un salario entre 24.000 y 25.000 euros es un salario alto. Podemos ver que el salario adecuado para este puesto según infojobs sería de 16.500 euros anuales.

El salario de un director de ventas será aproximadamente el doble que el de un comercial, algo lógico puesto que el director de ventas se encuentra en un nivel de jerarquía superior y todo el equipo comercial estará a su cargo.

En función de los años de experiencia el salario de un agente comercial será el que podemos ver en el gráfico 15.

Gráfico 15: Salario anual de un agente comercial en función de los años de experiencia laboral



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Tusalarío

Para un agente comercial que no tenga experiencia le corresponderá un salario aproximadamente de 20.400 euros, con cinco años de experiencia el salario será aproximadamente de 22.800 euros, con diez años 24.000 euros, con quince 26.400 euros, con 20 años 27.000 euros a partir de este momento el salario no aumenta con la experiencia, se mantiene constante.

Como he comentado anteriormente el salario de un director de ventas es aproximadamente el doble que el de un agente comercial; y además, destacar que el salario de un director de ventas aumenta en todo momento en función de los años de experiencia mientras que el de una agente comercial se mantendrá constante a partir de los quince años de experiencia.

En el Cuadro 2 podemos ver un resumen con los salarios medios de cada uno de los puestos analizados.

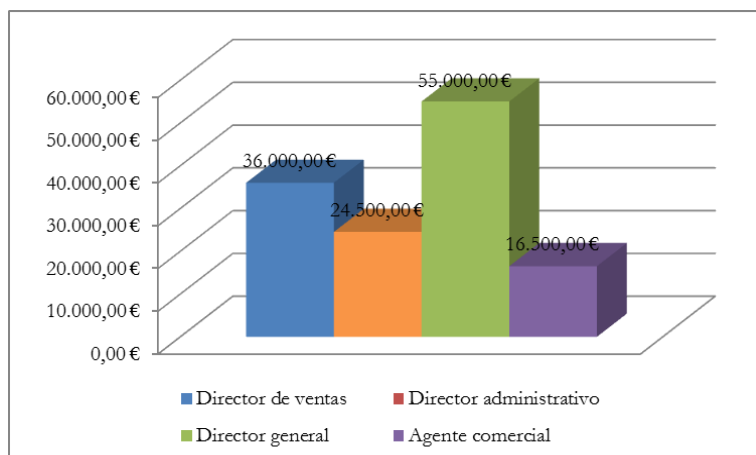
Cuadro 2: Salario medio de cada puesto

Jerarquía	Puesto	Salario Medio
	Director de ventas	36.000,00 €
Mismo nivel	Director administrativo	24.500,00 €
Nivel Superior	Director general	55.000,00 €
Nivel inferior	Agente comercial	16.500,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Infojobs

El Gráfico 16 se corresponde con los datos del cuadro 2

Gráfico 16: Comparativa de los salarios anuales de un director de ventas, un director administrativo, un director comercial y un agente comercial



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Infojobs

En resumen, podemos ver en el Gráfico 16 que en función del nivel de jerarquía que ocupa el puesto en la empresa se establece el salario. A mayor nivel mayor salario y a menor nivel menor salario. El primer nivel de jerarquía en la empresa sería el de un director general que como vemos es el que mayor salario recibe, el siguiente nivel, con un salario menor, lo ocupan el director de ventas y el director administrativo, entre ambos también hay diferencias salariales, aunque ocupen el mismo nivel, y por último el agente comercial que se encuentra en el nivel más bajo de todos los puestos analizados será el que menor salario perciba.

Según el I Estudio sobre *“El perfil, las funciones y los salarios de los directores comerciales en España”* realizado por directivoplus.com, los directores de ventas son los directivos que más ganan en las empresas de España. Después del director general y el consejero delegado, el director comercial es el directivo con el sueldo más alto. En la entrevista realizada por Carlos Carrasquedo a la que ya hemos hecho referencia anteriormente la directora de ventas entrevistada justifica los altos salarios percibidos por los directores de venta de la siguiente forma:

“Realmente existen pocos puestos tan importantes dentro de una organización en estos días, ya que el traer los ingresos a la organización, no es cosa fácil... claro que sin el apoyo de las demás áreas, ventas no sería el motor generador de utilidades de la organización”.

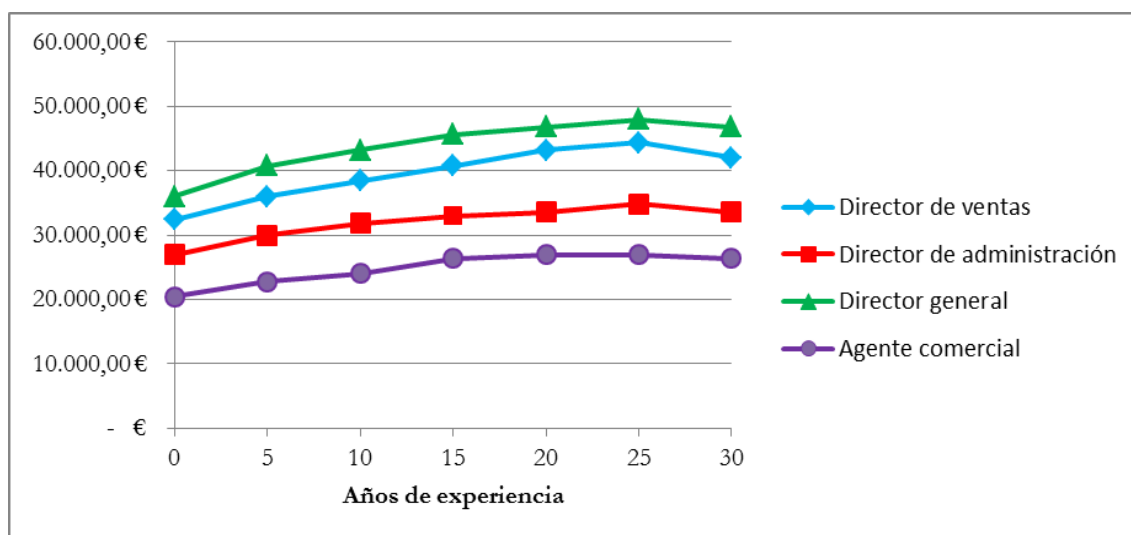
Las diferencias de salario de los puestos analizados teniendo en cuenta los años de experiencia las podemos ver en el Cuadro 3 y en el Gráfico 17.

Cuadro 3: Salario anual de cada puesto en función de los años de experiencia

Director de ventas		Director general		Director administración		Agente comercial	
Años	Salario anual	Años	Salario anual	Años	Salario anual	Años	Salario anual
0	32.400,00 €	0	36.000,00 €	0	27.000,00 €	0	20.400,00 €
5	36.000,00 €	5	40.800,00 €	5	30.000,00 €	5	22.800,00 €
10	38.400,00 €	10	43.200,00 €	10	31.800,00 €	10	24.000,00 €
15	40.800,00 €	15	45.600,00 €	15	33.000,00 €	15	26.400,00 €
20	43.200,00 €	20	46.800,00 €	20	33.600,00 €	20	27.000,00 €
25	44.400,00 €	25	48.000,00 €	25	34.800,00 €	25	27.000,00 €
30	42.000,00 €	30	46.800,00 €	30	33.600,00 €	30	26.400,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Tusalarario

Gráfico 17: Comparativa de los salarios anuales de un director de ventas, un director administrativo, un director comercial y un agente comercial en función de los años de experiencia



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Tusalarario

Si tenemos en cuenta los años de experiencia podemos ver en el Gráfico 17 que en los cuatro puestos de trabajo analizados el salario aumenta con los años de experiencia. Para todos los puestos analizados el salario aumenta en función de los años más o menos en el

mismo porcentaje, aunque quizá el salario de los puestos de director de ventas y de director general aumenta con mayor rapidez que el resto.

4.6. Retribución variable

La retribución variable se refiere a la retribución monetaria directa que no se incluye en la retribución fija y que varía en función del rendimiento o consecución de unos objetivos determinados. Debe ser una retribución que motive al personal de la empresa y que sea transparente y sencilla. Además debe ser una retribución que la organización pueda asumir y que esté vinculada a la estrategia empresarial. El objetivo principal de la retribución variable es involucrar a los empleados con la estrategia de la organización y premiar el cumplimiento de los resultados con recompensas adecuadas (Orbegozo, 1982; Solé et al., 2013).

Las ventajas de la retribución variable son numerosas si se utiliza adecuadamente y se implanta adaptándose a las necesidades de cada organización. Sobre todo este tipo de retribución se centra en los niveles directivos y en el área comercial. Existen diferentes modalidades de retribución variable, podemos distinguir por un lado los modelos tradicionales, y por otro las técnicas más novedosas (VV.AA, 1999).

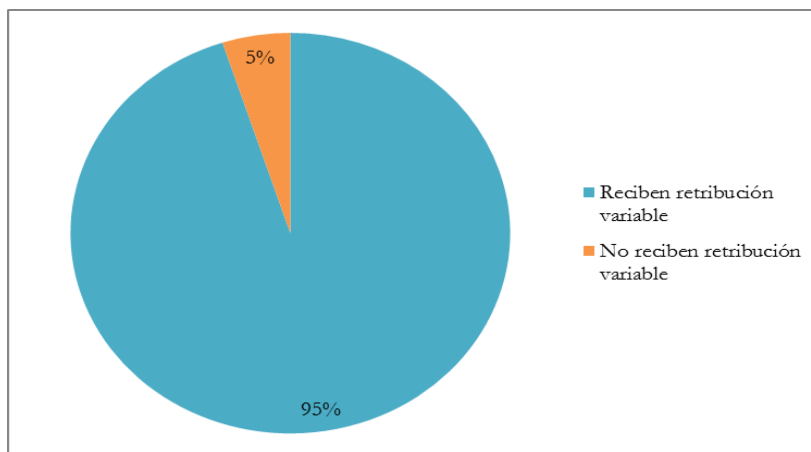
En cuanto a los modelos tradicionales destacan los bonus discrecionales, que son percepciones salariales que se abonan de una vez; las comisiones por ventas, porcentaje sobre las ventas realizadas; las primas de producción por actividad, retribución en función de las unidades producidas o procesadas y las primas basadas en la evaluación del rendimiento, en las que la compensación se determina en función del desempeño.

Entre los modelos novedosos más destacados podemos encontrar los incentivos basados en el cumplimiento de objetivos individuales, en los que la percepción monetaria está ligada al cumplimiento de unos objetivos individuales fijados previamente y los incentivos basados en el cumplimiento de objetivos colectivos, igual que el anterior pero tanto la percepción monetaria como los objetivos fijados previamente son colectivos. También es una técnica novedosa de retribución variable la participación en los beneficios (profit sharing), que es un porcentaje colectivo que reciben los empleados de los beneficios de la empresa y la participación basada en objetivos (gain sharing), es igual que el anterior pero no se trata de un porcentaje sobre los beneficios, sino que tiene en cuenta las mejoras de productividad colectiva. Y por último podemos destacar la retribución variable a largo plazo que está vinculada a los resultados conseguidos en un período superior a un año.

Generalmente el salario de un director de ventas está compuesto por una parte variable y otra fija. La parte fija suele compensar el tiempo que el director de ventas dedica a sus tareas administrativas, mientras que la parte variable recompensa el trabajo que el director de ventas lleva a cabo con su equipo comercial para aumentar las ventas de cada uno de ellos.

Del I Estudio realizado sobre *“El perfil, las funciones y los salarios de los directores comerciales en España”* al que ya nos hemos referido anteriormente podemos extraer los siguientes datos en relación con la retribución variable que reciben los directores de ventas.

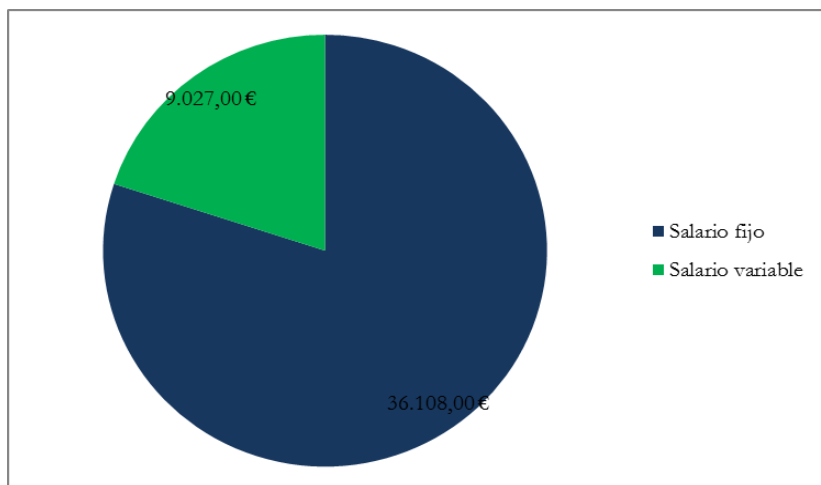
Gráfico 18: Porcentaje de directores de ventas en España que dicen recibir parte de su salario en forma de retribución variable



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del estudio *“El perfil, las funciones y los salarios de los directores comerciales en España”*

El 95% de los 10.000 directores de ventas españoles sobre los que se ha realizado el estudio expresan que reciben parte de su salario en forma de retribución variable. Además casi la mitad de ellos dicen que reciben un ingreso variable equivalente al 25% de su ingreso fijo. Si aplicamos este 25% al salario medio que hemos dicho anteriormente que recibe un director de ventas obtendremos lo siguiente:

Gráfico 19: Salario fijo y variable aproximado que recibe un director de ventas en España



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del estudio *“El perfil, las funciones y los salarios de los directores comerciales en España”*

El salario fijo medio de un director de ventas sería de 36.108 euros y el salario variable de 9.027 euros, por lo tanto un director de ventas recibirá aproximadamente un salario total de 45.135 euros anuales.

Del Estudio que hemos mencionado anteriormente también podemos destacar que la mayoría de los directores de ventas encuestados dice recibir incentivos indirectos y que los más habituales son: teléfono de empresa, vehículos para uso particular, cursos de formación, parking, dietas, seguros de vida, atención médica y planes de pensiones.

Además manifestaron que los incentivos que más valoran son los relacionados con la calidad de vida: facilidades para la conciliación de la vida laboral y familiar, días libres, compensación con días extra de vacaciones, flexibilidad de horario y de localización del lugar de trabajo.

5. LA FORMACIÓN CONTINUA DEL DIRECTOR DE VENTAS

Un director de ventas tiene que estar formándose constantemente debido a que tanto las organizaciones como el entorno cambian rápidamente. Además, para conseguir equipos de ventas eficientes su director tiene que estar informado de las nuevas técnicas de motivación y liderazgo para ponerlas en práctica. Otra razón por la que los directores de ventas están obligados a formarse constantemente es que las tecnologías de la información están avanzando vertiginosamente.

Cegos España es una empresa española especializada en formación y desarrollo, consultoría y selección, que ofrece cursos de formación sobre todo para directivos y altos mandos, a la que podemos acudir para informarnos sobre los cursos destinados a directores de ventas. También podemos acudir a IESE (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa) Business School que es una escuela de negocios de postgrado en la que encontraremos diversos cursos de formación para directores de ventas.

Los siguientes son algunos de los cursos que podemos encontrar:

El Jefe de Ventas

Este es un curso ofrecido por Cegos España dirigido a directores de ventas en activo, que deseen revisar su práctica actual y que son responsables de dirigir directamente un equipo comercial. Los objetivos del curso son: comprender las expectativas de la dirección comercial y del equipo comercial, definir las responsabilidades y el campo de acción del jefe de ventas, evitar los riesgos más habituales que afectan al jefe de ventas, dominar la herramientas, métodos y técnicas que le permiten cumplir plenamente con todas sus misiones. La duración del curso es de dos días.

Motivar y fidelizar a su equipo comercial

Es ofrecido por Cegos España y dirigido especialmente a responsables de equipos comerciales. Los objetivos del curso son: comprender e integrar las motivaciones profundas que movilizan a sus comerciales, actuar sobre cuatro palancas para reforzar el sentido de pertenencia de su equipo comercial y potenciar resultados, fortalecer su equipo comercial y desarrollar el negocio. La duración del curso es de dos días.

El director comercial

También es ofrecido por Cegos España y está dirigido a directores de ventas y directores de marketing que deseen actualizarse en su función. Los objetivos del curso son: conocer las herramientas de análisis estratégico, definir su estrategia de negocio y asegurar su implementación, elegir y desplegar las mejores soluciones de comercialización y crear las condiciones de éxito para salir al mercado. La duración de este curso es de dos días.

Lograr un equipo de ventas excelente

Se trata de un curso ofrecido por IESE Business School y está dirigido a directores generales, directores de ventas y directores de marketing. El objetivo del curso es descubrir

las cualidades necesarias para el éxito de un buen director de ventas desarrollando técnicas de venta consultivas.

Aprendiendo de las mejores redes comerciales

Se trata de un curso ofrecido por IESE Business School y está dirigido a directores de ventas. El curso consiste en explorar las mejores prácticas y herramientas de las redes comerciales más exitosas para conseguir marcar la diferencia.

Análisis del proceso de venta para directivos.

Es un curso dirigido a directores de ventas y a coordinadores de equipos de ventas. En el curso se identifican las claves de la actuación directiva en el éxito comercial, y las acciones a tomar por parte de la directiva para incrementar las ventas de su equipo y el beneficio. También es ofrecido por IESE Business School.

Los directores de ventas podrán realizar cursos como los anteriores para seguir formándose constantemente y poder llevar a cabo las tareas del puesto que ocupan de la mejor manera mediante los métodos y las técnicas más avanzadas.

6. CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo es comprender la importancia de la gestión de Recursos Humanos para el puesto del director de ventas de una empresa.

En primer lugar, he realizado una descripción a fondo del puesto, este será para las empresas el primer paso a llevar a cabo para contratar un nuevo director de ventas. En esta descripción quedan claras las tareas que deberá llevar a cabo el director de ventas, los conocimientos, el perfil, las habilidades y la formación que se requiere para este puesto.

Destacar que para el puesto de director de ventas lo más importante es saber liderar y motivar al equipo de ventas. También es muy importante tener en cuenta que la gran mayoría de las empresas que requieren nuevos candidatos para el puesto exigen una experiencia mínima de tres a cinco años.

En segundo lugar he analizado las diferentes técnicas que las empresas pueden utilizar para reclutar y seleccionar personal.

Para reclutar candidatos para el puesto de director de ventas las empresas tendrán que recurrir a la captación externa y la mejor opción sería llevar a cabo una combinación de las siguientes técnicas: la consulta de archivos de candidatos, los anuncios en prensa y la publicación de ofertas en portales de empleo. Además en cuanto a los portales de empleo

existen evidencias de que las empresas cada vez se involucran más con las nuevas técnicas de personal de reclutamiento online, puesto que la mayoría de ellas está presente de alguna forma en las redes sociales y en los portales de búsqueda de empleo.

Lo más aconsejable para seleccionar un buen director de ventas de entre todos los candidatos será llevar a cabo en primer lugar una entrevista individual para descartar los candidatos que no reúnan los requisitos principales, posteriormente realizar diferentes test sobre todo con pruebas proyectivas y de aptitudes, y por último, con los candidatos que hayan pasado las pruebas anteriores hacer dinámicas de grupo para estudiar detalladamente las reacciones de cada uno. Con la realización de las pruebas anteriores las empresas podrán decidir cuál es el candidato que mejor se adapta a las necesidades del puesto y de la empresa.

Posteriormente se han analizado los datos referentes a la retribución de un director de ventas, tanto la retribución fija como la variable, los datos obtenidos se han comparado también con los salarios correspondientes a otros puestos.

Como es lógico los puestos que ocupan mayor nivel en la empresa recibirán más salario, ya que estos tendrán más responsabilidades que los que ocupan un puesto de nivel menor. El director de ventas y el director de administración ocupan el mismo nivel jerárquico en la empresa pero reciben salarios diferentes. Estas diferencias de salario se justifican porque los ingresos de las empresas dependen en gran medida del trabajo que desempeñen el director de ventas y el equipo que esté bajo su responsabilidad.

Según los datos de los que disponemos el salario medio de un director de ventas en España es de 45.135 euros anuales aproximadamente. Del este salario total, el 75% (36.108 euros) es retribución fija y el 25% (9.027 euros) retribución variable.

Por último, como ya sabemos, para ejercer las tareas y funciones del puesto de director de ventas es necesario estar formándose continuamente debido a que la organización y el entorno cambian rápidamente y es imprescindible que el director de ventas sepa enfrentarse a estos cambios. Para llegar a ocupar el puesto se requieren ciertos estudios y una determinada experiencia, pero una vez que se ha conseguido ocuparlo es necesario seguir formándose, y para ello actualmente existen varios cursos con este objetivo.

Podría ser interesante, una vez realizado el trabajo anterior, analizar cómo se llevaría a cabo el proceso de inserción en la empresa de la persona seleccionada para ocupar el puesto de

director de ventas. También sería interesante realizar un análisis similar a este para otros puestos, como el del director financiero o el del director de RRHH.

Para finalizar, añadir que este trabajo permite tomar conciencia de que cada vez el departamento de Recursos Humanos es más importante para el éxito de una organización. Además, vemos que la gestión de Recursos Humanos influye en gran medida en altos cargos como el de director de ventas.

7. BIBLIOGRAFÍA

Alcaide, M. (1996). *Mercado de trabajo, reclutamiento y formación en España*. Madrid: Pirámide.

Cárdenas, J. (1987). *Selección efectiva de personal: reclutamiento, entrevista, contratación y orientación de nuevos empleados*. Madrid: Norma.

Carrasquedo, C. (2009). *¿Qué es un gerente de ventas? Estrategia magazine*. Disponible en: www.estrategiamagazine.com/marketing/%C2%BFque-es-un-gerente-de-ventas

Catalá, V. (1991). *Manual de selección de personal*. Bilbao: Deusto.

Delgado, S, & Ena, B. (2006). *Recursos humanos* (3ªed.). Madrid: Thomson Paraninfo.

Díaz, F. (2003). *Selección y formación de personal*. Granada: Universidad de Granada.

González, R. (2005). *Las TIC's en la gestión de recursos humanos: cómo atraer, desarrollar y retener el talento a través de las NNTT*. Vigo: Ideas propias

Grupo Cegos. Líder internacional de la formación y desarrollo. Disponible en: <http://www.cegos.es/formacion/cursos-comercial-ventas>

Ideas para pymes (2014). *Cómo mantener motivado a tu equipo: los tres poderes de un gerente de ventas*. Disponible en: www.ideasparapymes.com/contenidos/pymes-liderazgo-equipo-ventas-gerenciar.html

IESE Business School. Universidad de Navarra. Disponible en: www.iese.edu

Infojobs. Bolsa de empleo online. Disponible en: www.infojobs.net

Informe INFOEMPLEO y ADECCO (2013). *Las redes sociales y el mercado de trabajo*. Disponible en: www.slideshare.net/InfoempleoSlide/ii-informe-infoempleo-adecco-sobre-redes-sociales-y-mercado-de-trabajo-en-espaa-empleoyredes-32183604

Jordana, C. (2010). *Los retos del jefe de ventas*. Disponible en: www.slideshare.net/CarlosJordana/retos-del-jefe-de-ventas

Laboralnews (2012). *Ventajas y desventajas del reclutamiento 2.0*. Disponible en: www.laboralnews.blogspot.com.es/2011/12/ventajas-y-desventajas-del.html

Laboris (2014). *Un repaso al salario actual del directivo*. Disponible en: www.laboris.net/static/ca_dia_salario-directivo.aspx

Marketing (2014). *El gerente de ventas y sus funciones*. Disponible en: www.marketingcr.bligoo.es/el-gerente-de-ventas-y-sus-funciones

Onet. Bolsa de empleo online. Disponible en: www.onetonline.org

Orbegozo, J. I. (1982): *La retribución del personal*. Bilbao: Deusto.

Ortuño, A. (2007). *Recursos humanos*. Barcelona: Anagrama.

Osorio, M. et al. (1999): *Manual de práctica retributiva*. Madrid: CISS

Patricio, D. (2007). *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESIC.

Peña, M. (1990). *Dirección de personal. Organización y técnicas*. Barcelona: Esade.

PuroMarketing (2008). *El perfil, las funciones y los salarios de los directores comerciales en España*. Disponible en: <http://www.puromarketing.com/14/3908/cargo-director-comercial-mejor-remunerado-empresas-espanolas.html>

Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. Disponible en: www.estatutodelostrabajadores.com

Reche, F. (2000). *Las empresas de trabajo temporal y la gestión de recursos humanos de las empresas usuarias*. Granada: Universidad de Granada.

Rojas, P. (2010). *Reclutamiento y selección 2.0*. Barcelona: UOC.

Solé, A. et al. (2013). *Retribución variable: nuevas tendencias*. Barcelona: ACCID

Thierry, M. (1998). *Nuevos test de selección de personal*. Barcelona: De Vecchi.

Trabajando (2014). *Últimas tendencias en reclutamiento*. Disponible en: www.trabajando.es/detallecontenido/idnoticia/77/ultimas-tendencias-en-reclutamiento.html

Tusalario. Comparador de salarios. Disponible en: www.tusalario.es

8. ANEXOS

Al estudiar diferentes ofertas de trabajo para el puesto de director de ventas en la plataforma de búsqueda de empleo Infojobs he podido extrapolar los siguientes datos significativos referentes a la ubicación del puesto, el sector, el personal a su cargo, el objetivo/tarea principal del puesto, los estudios mínimos, la experiencia mínima, los conocimientos necesarios, el tipo de contrato y el salario medio. Todos estos datos son los que las empresas publican para describir el puesto de trabajo para el que necesitan personal.

Cuadro A1: Datos ofertas de trabajo Infojobs

	Ubicación	Sector/ Actividad	Personal a su cargo	Descripción de la oferta	Estudios mínimos	Experiencia mínima	Conocimientos necesarios	Tipo de contrato	Salario
1	Barcelona	Educación	11-20 personas	Consecución de las ventas y responsable del equipo	Diplomado en empresariales	Más de 3 años	Imprescindible conocimientos del sector.	Contrato indefinido	36.000€- 42.000€ brutos al año
2	Las Palmas de Gran Canaria	Masas congeladas		Aplicar política y modelo comercial ya definido	Licenciado	Más de 5 años	Ofimática	Contrato indefinido	
3	Asturias	Venta directa cosmética, joyería, bisutería...	21-50 personas	Potenciar las ventas en la zona	Formación Profesional Grado Superior Comercio y Marketing	Más de 5 años	Dirección de equipos, Gestión de personas, habilidades de negociación, liderazgo, técnicas de venta	Contrato indefinido	

4	Castilla y León	Venta directa moda		Potenciar las ventas en la zona	Formación Profesional Grado Superior Comercio y Marketing	Más de 5 años	Dirección de equipos, Gestión de personas, habilidades de negociación, Liderazgo, técnicas de venta	Contrato indefinido	
5	Barcelona	Empresa química	1-5 personas	Potenciar las ventas en la zona	Diplomado	Más de 3 años	Microsoft office y dominio del ingles	Contrato indefinido	27.000€-33.000€ brutos al año
6	Madrid	Selección de personal		Responsable del equipo de ventas	Formación Profesional Grado Superior Comercio y Marketing	Más de 5 años	Técnicas de venta, creación y Gestión de redes comerciales amplias	Contrato indefinido	
7	Canarias	Confeccion es		Responsable de ventas, presupuestos, promociones	Licenciado en Marketing	Más de 5 años	Ofimática nivel avanzado, ingles nivel avanzado	Contrato indefinido	
8	Madrid	Selección de personal		Aumento del volumen de ventas	Diplomado en empresariales	Más de 2 años	Capacidad de liderazgo y motivación	Contrato indefinido	21.000€-24.000# brutos al año

9	Alcobendas	Asesoramiento inmobiliario		Aportar cartera de clientes y gestionar la cartera existente	Bachillerato	Más de 3 años	Experiencia en el mercado inmobiliario	Contrato indefinido	
10	Estados Unidos	Metal		Desarrollar mercado en EEUU	Diplomado en empresariales	Más de 5 años	Ingles nivel avanzado	Contrato indefinido	60.000€-80.000€ bruto al año
11	Barcelona	Plástico		Recuperar clientes	Titulación Universitaria en Económicas, Ingeniería o Marketing	Más de 3 años	Ingles y Frances nivel medio	Contrato indefinido	
12	Barcelona	Sector de la automoción		Dirigir personal de ventas	Formación Profesional Grado Superior	Más de 3 años	Ingles medio, habilidades analíticas, iniciativa	Contrato indefinido	
13	Madrid	Suministros industriales	11-20 personas	Potenciar, supervisar y organizar la fuerza de ventas	Diplomado en empresariales	Más de 5 años	Conocimientos informáticos a nivel usuario, ingles escrito y hablado	Contrato indefinido	
14	Madrid	Metal		Desarrollo nuevos mercados para los productos	Diplomado en empresariales	Más de 3 años	Conocimiento del producto y del mercad, autonomía en la gestión	Contrato indefinido	

15	Madrid	Almacenamiento		Conseguir objetivos de venta	Bachillerato	Más de 5 años	Alto nivel de ingles	Contrato indefinido	
16	Madrid	Sector textil		Elaboración y aplicación estrategias comerciales	Diplomado en empresariales	Más de 3 años	Dominio lengua inglesa	Contrato indefinido	
17	Pamplona	Comercio y servicios		Liderar equipo de ventas	Educación Secundaria Obligatoria	No es necesaria una experiencia concreta	Experiencia liderando equipos de personal en cualquier sector y dotes comunicativas	Contrato indefinido	
18	Barcelona	Productos para mascotas		Delegado de ventas	Educación Secundaria Obligatoria	Más de 3 años	La gestión se realiza a través de herramientas informática	Contrato indefinido	15.000 € - 39.000 € Brutos al año
19	Barcelona	Distribución de productos sanitarios		Liderar equipo de ventas	Diplomado en empresariales	Más de 3 años	Experiencia como Jefe de Ventas y en la gestión de equipos comerciales	Contrato indefinido	
20	Madrid	Consultora de informática		Mayor responsable de ventas directas	Diplomado en empresariales	Más de 10 años	Gran experiencia		

21	Madrid	Clínica dental		Dirigir ventas y establecer objetivos	Sin estudios	Más de 1 año	Experiencia en el sector dental		
22	Coruña y Lugo	Moda y cuidado personal		Dirección de equipos, gestión de personal, liderazgo	Formación Profesional Grado Superior Comercio y Marketing	Más de 5 años	Técnicas de venta, informática, gestión de equipos, formación y gestión de amplias redes comerciales; motivación y dirección de personas	Contrato de duración determinada	
23	Salamanca	Entidad organizadora de formación-educación	21-50 personas	Búsqueda, selección, formación, motivación y control del equipo comercial	Formación Profesional Grado Superior Comercio y Marketing	Más de 2 años	Experiencia en dirección de equipos comerciales, dirección de centro de formación, conocimientos amplios de formación de oferta y demanda	Contrato indefinido	
24	Madrid	Sanidad y Salud. Centro de terapia		Responsable de un cliente en fase de expansión	Diplomado en empresariales	Más de 3 años	Formación Universitaria Superior. Formación complementaria en técnicas de venta, organización comercial o similar.	Contrato indefinido	

25	Logroño	Estética y bienestar	11-20 personas	Responsable-supervisora de ventas para red de centros de depilación láser y belleza	Educación Secundaria Obligatoria	Más de 2 años	IMPRESINDIBLE Carnet de conducir y disponibilidad para viajar	Contrato de duración determinada	
26	Madrid	Consultoría de gestión de personas		Gestión de agentes comerciales	Diplomado	Más de 2 años	Buscamos un/a profesional joven con formación superior y dominio del inglés	Contrato indefinido	
27	Madrid	Publicidad		Responsable del equipo de ventas	Licenciado	Más de 5 años	Experiencia en formación y motivación de equipos comerciales y manejo de paquete Office	Contrato indefinido	1.500 € - 2.100 € Bruto/meses
28	Madrid	Hostelería		Definir la política de compras de la compañía en términos de cantidad, calidad y precio, y fijar los objetivos económicos	Diplomado en empresariales	Más de 5 años	Experiencia como Director/a de Compras en sectores Hostelería o similares y trabajo en Equipo	Contrato indefinido	En función de la valía del candidato
29	Granada	Cosmética	11-20 personas	Reclutar, animar y desarrollar a su equipo de venta, aunándolo en un objetivo común y contacto con los managers de tienda y el	Bachillerato	Más de 3 años	Gran orientación al cliente y pasión por la venta y persona muy organizada y dinámica.	Contrato indefinido	

				Director Regional					
30	Zaragoza	Sector de los disfraces y la decoración festiva	1-5 personas	Control y análisis de proveedores, Gestión íntegra de stocks y Análisis de tendencias de mercado	Licenciado	Más de 5 años	Experiencia en negociación de acuerdos comerciales y alto nivel de inglés	Contrato indefinido	
31	Barcelona	Iluminación		Establecer objetivos de venta y preparar presupuestos y planes para alcanzarlos, liderar, motivar y gestionar la fuerza de ventas y Fijar criterios de evaluación de desempeño de la fuerza de ventas	Diplomado en empresariales	Más de 2 años	Disponibilidad para viajar y nivel de Inglés: B2	Contrato indefinido	36.000 € - 39.000 € Bruto/año
32	Castellón	Fabricación de cerámica		Dirigir la red comercial actual y coordinar los recursos necesarios para gestionar e incrementar la cartera de clientes, a la vez que detectar nuevas	Diplomado	Más de 3 años	Vocación comercial, habilidades personales para motivar equipos y que se implique en el proyecto	Contrato indefinido	44.000 € - 60.000 € Bruto/año

				oportunidades de negocio en la zona					
33	Barcelona	Sector retail		Gestión de equipos, cierre de operaciones y asesoramiento comercial y al cliente.	Licenciado	Más de 5 años	Gestión de Equipos, manejo informático a nivel usuario y disponibilidad inmediata	Contrato indefinido	24.000 € - 42.000 € Bruto/año
34	Vizcaya	Industria farmacéutica	6-10 personas	Responsable de la dirección de la red de delegados de la zona con la misión de la consecución de los objetivos de negocio fijados	Diplomado en empresariales	Más de 2 años	Experiencia en el sector y gran capacidad de comunicación	Contrato indefinido	
35	Madrid	Sector tecnológico	6-10 personas	Elaboración del plan comercial y establecimiento de objetivos de ventas en coordinación con el resto de direcciones.	Diplomado en empresariales	Más de 3 años	Disponibilidad para viajar en cualquier momento (servicios nacionales e internacionales)		
36	Madrid	Iluminación	20 personas	Dirigir y animar la fuerza de ventas, coordinación y dirección del equipo y responsable	Formación Profesional Grado Medio Comercio y	Más de 3 años	Mínimo 5 años de experiencia comercial, al menos 2 como Director Comercial	Contrato indefinido	Porcentaje sobre beneficios

				de la contratación de personal	Marketing		al, Jefe de Ventass o similar. Buena imagen, empatía y capacidad de persuasión.		
37	Sevilla	Transporte y mensajería		Supervisar la aplicación de la política comercial en su región. Realiza el seguimiento de la cifra de negocio, los objetivos, y las cuotas de mercado.	Formación Profesional Grado Medio Comercio y Marketing	Más de 2 años	Experiencia en el sector, buena presencia y don de gentes, innovación y creatividad.	Contrato de duración determinada	18.000 € - 18.000 € Bruto/año
38	Madrid	Gestión de cobros		Elaborar del plan comercial, diseñar las políticas de actuación, captar nuevos clientes y fidelidad y desarrollar los existentes, gestionar, seguir y desarrollar el equipo de ventas.	Diplomado	Más de 5 años	Experiencia en el sector, autonomía y visión global del negocio.	Contrato indefinido	
39	Madrid	Sector vitivinícola		Definir estrategias comerciales, elaborar presupuestos de ventas y gastos, dirigir equipos de trabajo, asignar funciones, misiones, y establecer estímulos para su	Licenciado	Más de 5 años	Profundo conocimiento del mundo del vino, de sus redes de distribución y de la comunicación y plena disposición.	Contrato indefinido	

				consecución.					
40	Valencia	Sector industrial		Será el responsable de coordinar las políticas y estrategias comerciales así como los planes de expansión de la compañía	Diplomado	Más de 5 años	Titulación universitaria en Económicas, Empresariales, ADE o Ingeniería y nivel de inglés alto.		

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Infojobs